

# A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők értékelése a vevő-szállító együttműködések vonatkozásában

## Evaluation of the factors defining the relationship quality in respect of the customer-supplier cooperation

N. VÁNYI

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Alkalmazott Informatika és Logisztika Intézet,  
vanyi.noemi85@gmail.com

*Absztrakt. A vevő-szállító közötti kapcsolat vizsgálat egyre nagyobb jelentőséggel bír az ellátási lánc menedzsment területén, annak ellenére, hogy az üzleti kapcsolatok témakörében született kutatások a partnerek közötti kapcsolati minőséget a hatékony együttműködés lényeges elemeként jelölik meg. Mégis feltáratlan területként azonosítható, mert meghatározó dimenzióiban nincs egyetértés. Jelen tanulmány középpontjában a diadikus üzleti kapcsolatok állnak, célja, hogy alátámassza azt a feltételezést, miszerint az ellátási lánc szereplői közötti bizalom, függés, konfliktus és személyes kapcsolat a láncban szereplők együttműködésének alapvető elemei és ezáltal a kapcsolati minőséget meghatározó tényezők lehetnek. Primer kutatásom eredményeként az említett dimenziókat a hazai friss gyümölcs piacra termelő mikrovállalkozások vevő és szállítói kapcsolataira vonatkozóan jellemzem és bemutatom, mennyiben járul hozzá a szereplők közötti jó üzleti kapcsolat a vállalkozás fő céljainak eléréséhez és versenyképességének növeléséhez. Kutatásom alapján megállapítható, hogy a bizalom, a függés, a konfliktus és a személyes kapcsolat a kapcsolati minőség meghatározó tényezők és bizonyítják azt a tényt, hogy a kapcsolati minőség hozzájárul az együttműködők teljesítményének fokozásához.*

*Abstract. The importance of the examination of customer-supplier relationship is growing on the field of supply chain management. Besides the fact that the researches in the topic of business relationship marks the quality of the as the crucial element of effective cooperation, still it can be identified as an unidentified area knowing that there is no agreement in the defining dimension. In the center in this dissertation are the dyadic business relationships. The main aim is to support the hypothesis that trust, dependence, conflict and personal relationship between the members of the supply chain are the crucial elements of the cooperation of the members of the chain and by that, they can be the defining elements of the relationship quality. As the results of my Primer research, I describe and reveal the previously mentioned dimensioned relevant for the customer and suppliers relationships in the microbusinesses producing fruits for the national, fresh market, how the good business relationship contributes to the company to reach its main goals and increase its competitiveness on the market. Based on my research, it can be stated that trust, dependence, conflict and personal relationship are the defining factors of relationship quality,*

*moreover my results prove the fact that relationship quality contributes to the increase of the performance of the contributors.*

## Bevezetés

Az üzleti kapcsolatokban egyre inkább megfigyelhető az a törekvés a partnerek részéről, hogy a köztük lévő merev, formális kapcsolatot egy sokkal szorosabb, alapvető szoció-kulturális elemeket tartalmazó kapcsolat szintjére emeljék. Mivel a vállalatok közötti jó kapcsolat, a hosszabb távú együttműködés eredményeként a partnerek jelentős előnyre tehetnek szert, így az üzleti kapcsolat jelentősége egyre jobban felerősödött és az elmúlt évtizedben a kutatók körében is nagyobb figyelmet kapott. Ennek ellenére még mindig vitatott, hogy egyes üzleti kapcsolatok hogyan működhetnek eredményesen, míg más kapcsolatok nem, valamint, melyek azok a tényezők, amelyek alapján jó vagy rossz kapcsolatként minősíthető egy együttműködés?

Számos szerző [4, 14, 16] a szereplők kapcsolati magatartását, viselkedését a kapcsolati minőséggel jellemzi, a tevékenységük eredményességének és gazdaságosságának számszerűsítését pedig a teljesítményméréssel [15]. A kapcsolati minőség témakörében született kutatásokban nincs egyetértés arra vonatkozóan, hogy mely kapcsolati dimenziók írják le a kapcsolati minőséget a legátfogóbban illetve ezek hatását is csak néhány vizsgálja a kapcsolati teljesítményre [3, 4]. A kapcsolati teljesítménymérés legnagyobb korlátjaként említhető, hogy nincs általános konszenzus, hogy milyen pénzügyi és nem pénzügyi indikátorokat érdemes használni, éppen ezért nagyon sok vállalat nehéznek érzi alkalmazását.

A tanulmány célja, hogy a termelők vevő-szállító kapcsolatait vizsgáljam, azon belül is a kapcsolatok minőségére, a termelők teljesítményére és a kettő közötti összefüggésekre koncentráltam. Ezek alapján a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1: A vállalkozás és a vevő közötti kapcsolat minősége hatással van a vállalkozás teljesítményére.

H2: A vállalkozás és a szállító közötti kapcsolat minősége hatással van a vállalkozás teljesítményére.

## 1. Szakirodalmi áttekintés

### 1.1 Üzleti kapcsolatok kialakulása

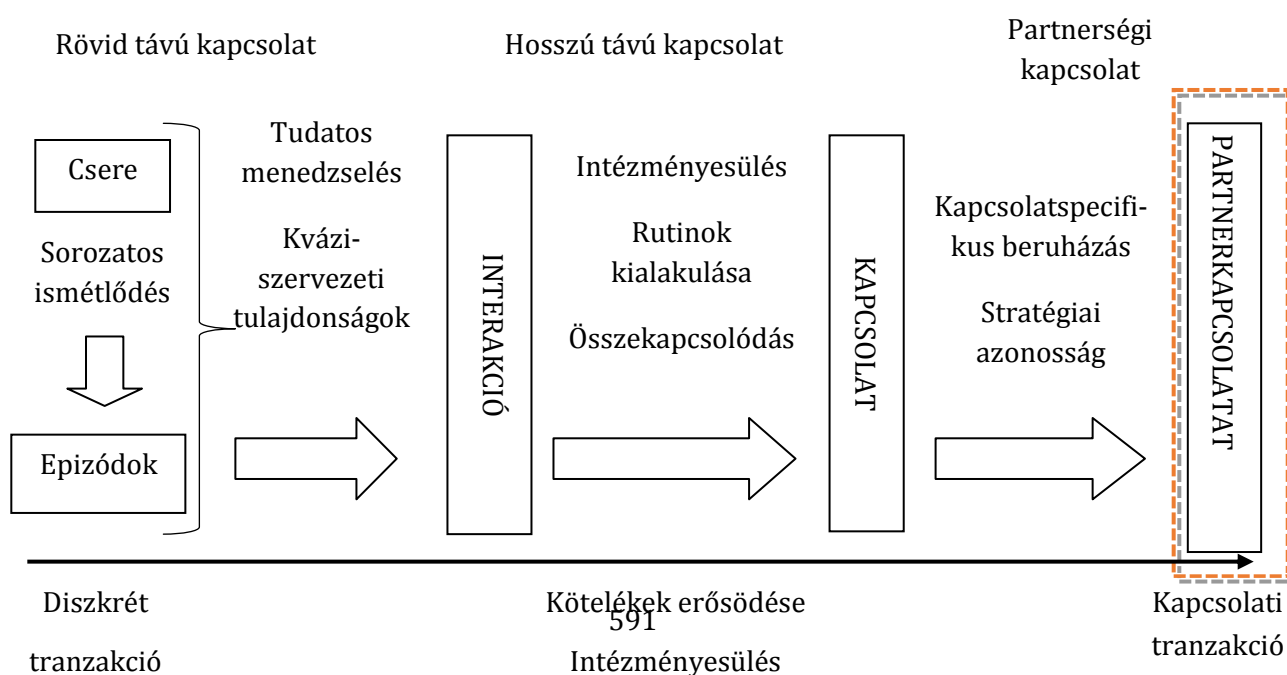
Az üzleti kapcsolat kiinduló pontja a csere, amely egyszeri tranzakciót jelent a szereplők között. A tranzakció tárgya lehet termék, szolgáltatás és pénz. A lánc szereplői közötti csere a rövid távú kapcsolatokhoz tartozik, mivel minden tranzakció külön ügylet, melynek teljesítése után a partnerek a későbbi üzletekhez akár másik félt is választhatnak. Abban az esetben, ha a csere a felek között többször ismétlődik, akkor epizódokról beszélünk, amely a vállalatok közötti egyedi, különböző tárgyú, egyszerű cserék, tranzakciók sorozatai [8]. Az epizódok a tranzakciókhoz hasonlóan működnek, hiszen termékek és szolgáltatás cseréjére irányul a kapcsolat, amelyet pénzügyi teljesítés követ. Habár a felek a tranzakciók során megosztják a rendelkezésükre álló információt és szocio-

kulturális kötelékek is megjelenhetnek közöttük ennek ellenére az epizódokat is rövid távú kapcsolatokként kell kezelni.

Az epizódok szintjén értelmezett rövid távú kapcsolatok a hosszú távú kapcsolatok kialakulásához vezethet. Az epizódok rendszeres ismétlődésével alakulnak ki az interakciók a partnerek között. Az interakció az epizódok tudatos irányítását feltételezi, amelyben mindkét fél ugyanolyan arányban vesz részt. A vállalatok hosszú távon működnek együtt, a közöttük zajló folyamatok rutinszerűvé válnak, és az interakciók intézményesülnek. Megjelenik az egymástól való függés, amely kiterjedhet erőforrásra, képességre, de akár információra is. A hosszú távú kapcsolatban a felek között keretmegállapodások születnek és tervezési előírások által válik stabilabbá. A konfliktusok megoldására kölcsönösen törekednek, hiszen ellenkező esetben számolniuk kell a partnerváltás költségeivel.

Az interakciók ismétlődésével a kapcsolatok szorosabbá, a tranzakciók pedig rutinszerűvé válnak. „Az üzleti kapcsolatok során kölcsönös és erőteljes adaptáció alakul ki az együttműködő felek között. Az együttműködés intézményesült, folyamatait standardizáció és formalizáltság jellemzi, azaz az együttműködés kváziszervezeti jellemzőket vesz fel. Az üzleti kapcsolatnak van múltja, amelynek tapasztalatai beépülnek az együttműködés rutinmegoldásaiba, de az együttműködés erőteljesen jövőorientált” [6]. Az üzleti kapcsolatokon túlmutat a partnerkapcsolat, amely a hosszú távú együttműködésen, a kölcsönös függésen és akár kapcsolatspecifikus beruházásokon is alapszik. (1. ábra)

Mohr és Spekman (1994) megfogalmazásában „a partnerkapcsolatok független vállalatok közötti, tudatos céllal létrehozott stratégiai kapcsolatok, amelyekben a résztvevők összeegyeztethető célokkal rendelkeznek, kölcsönös előnyök elérésére törekszenek, s tudomásul veszik a kapcsolat által kialakított erős kölcsönös függést”. Az üzleti kapcsolatokon túl a felek egymás stratégiai partnerei is. Jellemzően „a partnerek megőrzik viszonylagos stratégiai önállóságukat és piaci szegmenseiket, de egy kölcsönös előnyökkel járó hosszabbtávú és átfogó együttműködést alakítanak ki. Integrálják a tevékenységüket eszközök és know-how megosztásán keresztül, azaz a szövetség rendelkezésére bocsátanak bizonyos erőforrásokat” [17].



*1. ábra: A vállalatok közötti kapcsolat – meghatározások rendszerezése**(Forrás: [2])*

## 1.2 Kapcsolati minőség és kapcsolati teljesítmény

A kapcsolati minőség fogalmának meghatározására a szakirodalmi forrásokban számos definíciót találunk, de egységes megfogalmazás nem alakult ki. A kapcsolati minőség a vevő-szállító között meglévő jellemző magatartást és érzelmeket fejezi ki, amelyre úgy lehet tekinteni, mint egy magasabb rendű konstrukcióra, amely tényezői jól tükrözik a szereplők kapcsolatát [10]. Ezt megerősítve Smith (1998) úgy fogalmazta meg a kapcsolat minőségét, mint a kapcsolat erősségének az általános értékelését. Ennek értelmében a kapcsolati minőség a szereplők magatartása szerint ítélt meg, az alapján, hogy hogyan viselkednek egymással a partnerek, illetve milyen érzelmi kötelek jelennek meg az interakciók során, amelyek a kapcsolat fenntartásának és fejlesztésének alapja. Jelen tanulmány Fynes (2004) meghatározása alapján úgy tekint a kapcsolat minőségre, mint annak a foka, hogy mennyire hajlandóak az együttműködő felek aktív és hosszú távú kapcsolat fenntartására, amely magába foglalja a felek közötti bizalmat, függést, a személyes kapcsolatot és a konfliktust.

A vállalatok közötti kapcsolati teljesítmény széles körben vizsgált terület, a szociológia, szociálpszichológia és az antropológia egyaránt foglalkozik vele. Tanulmányomban a kapcsolati teljesítményt úgy határozom meg, mint az együttműködésben résztvevő partnerek várakozásaikhoz viszonyított észlelt gazdasági teljesítmény, a teljesítménymérést pedig olyan mérési folyamatként azonosítottam, amely a tevékenység eredményességének és gazdaságosságának számszerűsítésén alapul [15]. Ezen tényezők vizsgálata azért különösen fontos, mert alapvetően az eredményesség informál arról, hogy megvalósult-e a vállalkozás által kitűzött cél, míg a gazdaságosság pedig megmutatja az ehhez kapcsolódó erőforrás felhasználás hatékonyságát. A teljesítménymérés tehát ezek alapján pontos információt nyújt a döntéshozóknak, hogy elérték-e a kitűzött céljukat és ennek megvalósulása mennyire volt hatékony a vállalkozás számára.

Arra a kérdésre, hogy hogyan kell az ellátási lánc teljesítményét mérni, nincs általánosan elfogadott válasz. Az a tény viszont széles körben elfogadott, hogy a hatékony teljesítménymérés érdekében, egy jól felépített teljesítmény mérési rendszerre van szükség. A vevő-szállító kapcsolatok teljesítménymérésénél hagyományosan a pénzügyi információk dominanciája figyelhető meg. Gunasekaren és Kobu (2007) ezt alátámasztva a pénzügyi és nem pénzügyi mérőszámok aránytalanságára hívta fel a figyelmet, Beamon (1999) pedig ezt megerősítve fő problémaként említi, hogy a teljesítménymérést még mindig elsődlegesen költség oldalról közelítik meg. Viszont az utóbbi évtizedben történt szemléletváltásnak köszönhetően a kapcsolati teljesítmény figyelembe vétele is egyre inkább a teljesítménymérés középpontjába került. Ez köszönhető annak a ténynek, hogy a kapcsolati teljesítmény vizsgálatával, sokkal átfogóbb képet lehet kapni a kapcsolati tevékenységekről és azok hatékonyságáról. Ezt megerősítve az IMP csoport diadikus interakciós modellje rávilágít arra a tényre, hogy a kapcsolati minőség nagyban hozzájárul a kapcsolati teljesítmény fokozásához. Narasimhan és Jayaram (1998) pedig egyértelműen kijelentették, hogy a kapcsolati minőség magasabb rendű működési teljesítményhez vezet. Fynes (2002) eredményeivel egyetértve feltételezem a kapcsolati minőség pozitív hatását feltételezem a teljesítményre.

## 2. Anyag és módszertan

A célkitűzéseim megvalósítása érdekében vizsgálatomat a témában releváns szakirodalom tanulmányozásával kezdtem, amely segítségével összeállítottam a kutatásom során használt kérdőívet. A kérdőív első része általános információs kérdéseket tartalmazott a termelők vállalkozására vonatkozóan. A kérdőív második részében a termelők üzleti kapcsolatait (szállító-vevő kapcsolatait), illetve azok minőségét kívántam feltérképezni. A kapcsolati minőség dimenzióinak meghatározásánál fontos szempontnak tartottam, hogy olyan elfogadott, empirikus eredményekkel alátámasztott tényezők kerüljenek a kiválasztásra, amelyekkel átfogó képet kapunk. Ennek alapján a bizalom, mint a leggyakrabban említett és legelfogadottabb dimenzió, a konfliktus, mint a fejlett eladó-vevő kapcsolat velejárója a függés valamint a személyes kapcsolat, mint a kapcsolat szorosságát mutató tényezők szerepelnek tanulmányomban a kapcsolati minőség meghatározó dimenziójaként. A kérdések megfogalmazása előtt meghatároznom, hogy mit értek kapcsolati minőségen, melyek az alábbiak:

- **bizalom:** a határidők pontos betartása, a valós információ megosztása és az a tény hogy mennyire tartják meg a szereplők az egymásnak tett ígéreteiket.
- **függés:** megmutatja annak a fokát, milyen mértékben vannak ráutalva a szereplők egymásra, tehát hogy a partnerek közötti kapcsolat és/vagy a csere tárgyát képező termék mennyire elengedhetetlen a másik fél számára.
- **konfliktus:** mennyire jellemző a konfliktus a partnerek között, egyet értenek-e a kulcsfontosságú kérdésekben illetve milyen hangsúlyt fektetnek a konfliktus megelőzésre.
- **személyes/baráti kapcsolat:** az üzleti kapcsolaton túlmutató, már-már barátságnak nevezhető kapcsolati szintet jelöl, ahol a partnerek nem csak üzleti ügyekről beszélnek, hanem akár munkán kívüli összejöveteleken is találkoznak.

A felsorolt kapcsolati mutatókhoz tehát olyan állításokat rendeltem, amelyekről úgy gondoltam, hogy jól jellemzik az adott mutatót. A 4 kapcsolati mutatóhoz összesen 26 állítást rendeltem, amelyek egy részét az 1. táblázatban mutatom be.

Kapcsolati minőségét meghatározó tényezők	Hozzárendelt állítások
<i>Bizalom</i>	1. Teljes mértékig megbízom üzleti partneremben. 2. Üzleti partnerem minden esetben betartja a határidőket. 3. ...
<i>Függés</i>	1. Az üzleti partneremmel való kapcsolat elengedhetetlen/nélkülözhetetlen vállalkozásom számára. 2. Ha megszakadna az üzleti kapcsolat a partneremmel könnyen tudnám pótolni őt. 3. ...
<i>Konfliktus</i>	1. Konfliktus esetén mindketten igyekszünk kompromisszumos megoldást találni. 2. Konfliktus elkerülése érdekében a megelőzésre helyezzük a hangsúlyt

	3.
<i>Személyes/ baráti kapcsolat</i>	1. Gyakran találkozok üzleti partneremmel munkán kívüli összejöveteleken is. 2.A jó személyes kapcsolat miatt könnyebben jutok információhoz és segítséghez a partneremtől. 3. ....
<b>Vállalkozás teljesítménye</b>	<p style="text-align: center;"><b>Hozzárendelt állítások</b></p> <p>A legfontosabb vevőkapcsolatommal való együttműködés jelentősen hozzájárult:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ a költségeim csökkenéséhez</li> <li>➤ a hibás teljesítések csökkenéséhez</li> <li>➤ az éves forgalom növekedéséhez</li> <li>➤ a számomra is elfogadható jövedelmezőség biztosításához</li> <li>➤ hogy sokkal jobb (stabilabb) áron tudjam értékesíteni a termékemet</li> <li>➤ hogy versenyelőnyre tegyek szert a piacon a versenytársakhoz képest.</li> </ul>

1. táblázat: A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők és a vállalkozás teljesítménye

(Forrás: saját adatgyűjtés alapján)

A kérdőívben a válaszadók ezeket az állításokat értékelhették a legfontosabb vevőjükre és a legfontosabb szállítójukra vonatkozóan 1-től 5-ig terjedő Likert skálán (1-es egyáltalán nem ért vele egyet; az 5-ös pedig a teljes mértékig egyet ért vele) Minden esetben az 5-ös jelentette a szoros kapcsolat meglétét.

**A kérdőív harmadik részében** azt vizsgálom, hogy megtudjam, hogyan ítélik meg a termelők a vevő-szállító kapcsolataik hatását a teljesítményükre. A teljesítmény meghatározásához a 2014. novemberében megrendezett brainstormingon elhangzott válaszokat vettem alapul, ahol arról kérdeztem a gyümölcstermelőket és szakembereket, hogy az üzleti kapcsolataik hogyan járulhatnak hozzá a teljesítményük fokozásához illetve, hogy milyen tényezőkkel tudják mérni a teljesítményüket? A teljesítményhez rendelt állításokat ezek alapján állítottam össze, 1-től 5-ig terjedő Likert skálán értékelésnél az 5-ös jelentette azt, hogy a legfontosabb vevő és legfontosabb szállító kapcsolatuk hatással van a teljesítményükre.

A felmérés eredményeként 280 kérdőív állt rendelkezésemre, az adattisztítást követően pedig 236-ot használtam fel a vizsgálatomhoz. A kérdőívezés az Észak-alföldi régióban történt 2013 és 2015 között. A válaszadók meghatározóan friss piacra értékesítő gyümölcstermelő mikro vállalkozások tulajdonosai, akik 63%-a (154 fő) jelölte meg fő tevékenységként a gyümölcstermelést. Az iskolai végzettségükről elmondható, hogy 48%-uk (113 fő) főiskolát vagy egyetemet, 40%-uk (96 fő) középiskolát, 10%-uk (23 fő) 8 általánost végzett, 2%-uk (4 fő) pedig doktori fokozatot szerzett. A rendelkezésükre álló gyümölcsös terület átlagosan 13 hektár, a legkisebb terület 1 hektár, a legnagyobb pedig 60 hektár. A legkevesebb tapasztalattal rendelkező termelő 1 éve, a legtöbb tapasztalattal rendelkező pedig 60 éve kezdett gyümölcstermeléssel foglalkozni, átlagosan pedig 12 éve gazdálkodik.

Kutatásom során a statisztikai vizsgálatokat az SPSS 19 programcsomag segítségével végeztem el, az eredmények vizuális megjelenítéséhez az MS Office programcsomag Excel táblázatkezelőjét használtam. A megfogalmazott hipotézisek igazolásához a leggyakrabban alkalmazott struktúravizsgáló, -igazoló statisztikai módszerek közül a varianciaanalízist (ANOVA) és a lineáris korreláció- és regresszióelemzés módszerét alkalmaztam.

### 3. Eredmények

#### 3.1 A termelők legfontosabb vevő-szállító kapcsolatai

Mivel **az egyik fő célom az volt, hogy a termelő vevő-szállító kapcsolatát vizsgáljam**, ezért első lépésként ezeket az üzleti kapcsolatokat térképeztem fel. Bár a termelők több forrásból szerezhetik be az input anyagokat (növényvédőszer, műtrágya, gépalkatrész stb.) illetve több értékesítési csatornán keresztül is értékesíthetik termékeiket (helyi piacok, nagykereskedelmi egység, közvetítő kereskedő stb.), ezúttal arra kértem őket, hogy jelöljék meg a vállalkozásuk legfontosabb szállítóját illetve legfontosabb vevőjét. Így a vevő-szállító kapcsolatának vizsgálatára irányuló kérdéseknél ne általánosságban válaszoljanak a partnerekről, hanem egy adott vevőre (legfontosabb vevő) illetve egy adott szállítóra (legfontosabb szállító) töltsék ki a kérdőívet.

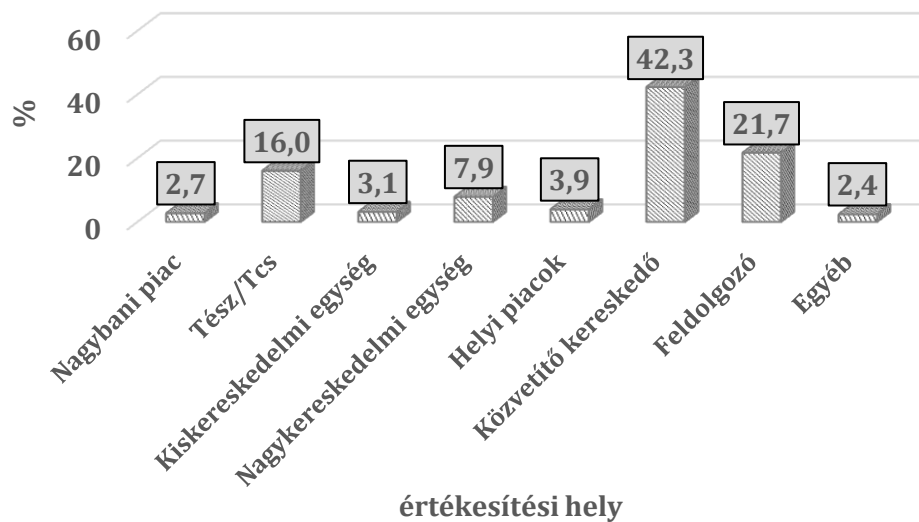
A termelők arra a kérdésre adott válaszait, hogy kit tartanak a **legfontosabb szállító**juknak az 2. táblázatban szemléltetem. A válaszok alapján elmondható, hogy 55,5%-uk a növényvédőszer kereskedőt, 33,1%-uk a műtrágya kereskedőt, 9,7%-uk a gépalkatrész forgalmazót, 1,7%-uk pedig a faiskolát jelölte meg legfontosabb szállító kapcsolataként.

Megnevezés	db	%
Növényvédőszer kereskedő	131	55,5
Műtrágya kereskedő	78	33,1
Gépalkatrészt forgalmazó	23	9,7
Faiskola	4	1,7
<b>Összesen</b>	<b>236</b>	<b>100</b>

2. táblázat: A termelők legfontosabb szállító kapcsolata

(Forrás: saját vizsgálat eredménye alapján)

Ugyanezt a kérdést megismételtem, de most a **legfontosabb vevő kapcsolatot** kértem feltüntetni. A válaszok alapján az értékesítési csatornák megoszlását a 4. ábra szemlélteti. A termelők a legfontosabb partnerükként a közvetítő kereskedőt (42,35%), 21,69 %-uk a feldolgozót, 16,05%-uk Tész/Tcs-t, 7,85%-uk a nagykereskedelmi egységet jelölte meg. A válaszadók csak töredéke tartotta legfontosabb vevőkapcsolatának a nagybani piacot, a kiskereskedelmi egységet, a helyi piacot illetve egyéb lehetőséget (2. ábra).



2. ábra: A termelők legfontosabb vevő kapcsolata

(Forrás: saját vizsgálat eredménye alapján)

### 3.2 A termelők vevő-szállító kapcsolatainak minősége

Annak érdekében, hogy feltárjam a **vállalkozás üzleti kapcsolatának minőségét**, 4 kapcsolati mutatót vizsgáltam: bizalom, függés, konfliktus és személyes kapcsolat. A felsorolt kapcsolati mutatókhoz rendelt állításokat kellett a termelőknek értékelniük 5 fokozatú Likert skálán a legfontosabb szállítójukra és legfontosabb vevőjükre vonatkozóan. Minden esetben az 5-ös érték jelentette a bizalom és a szoros személyes kapcsolat meglétét illetve a függés valamint a konfliktus alacsony szintjét. Az eredményeket a válaszok átlagos értéke alapján értelmeztem. A 3. táblázatból kiderül, **hogy a termelők igen hasonlóan értékelték a vevő-szállító kapcsolataikat**. A termelők mind a vevő mind a szállító kapcsolataikat jelentősen befolyásolja a bizalom. Partnereik betartják ígéreteiket és a határidőket. A legalacsonyabb értéket a vevő és szállító esetében is az információ megosztás kapta (vevő: 3,35; szállító:3,58), amely szerint a termelők nem biztosak abban, hogy a partnerük minden rendelkezésükre álló információt megoszt velük illetve annak valóságtartalmában is kételkednek.

A termelő vállalkozások vevőtől való függése annak köszönhető, hogy a termelők által kínált termék nem nélkülözhetetlen a vevő számára, (hiszen differenciálatlan termékről lévén szó a vevő számtalan termelőtől beszerezheti azt), és ha megszakadna az üzleti kapcsolatuk a termelők csak nehezen tudnák pótolni partnerüket. A vállalkozások szállítótól való függése azzal magyarázható, hogy a szállító által kínált termék elengedhetetlen a termelés folyamatához, de ebben az esetben a partner pótlásának nehézsége kevésbé jelent problémát. A konfliktus nem jellemző a termelők egyik üzleti kapcsolatára sem, hiszen mindannyian a konfliktus megelőzésére helyezik a hangsúlyt illetve kulcsfontosságú kérdésekben egyet értenek. A bizalom megléte és a konfliktus alacsony szintje ellenére sem jellemző egyik oldalról sem, hogy a partnerek között baráti kapcsolat alakulna ki, hiszen döntő többségében csak üzleti ügyekről beszélnek, és nem találkoznak személyes összejöveteleken.



Kapcsolati mutatók	Vevő értékelése		Szállító értékelése	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Bizalom	<b>3,67</b>	1,01	<b>3,95</b>	1,01
Függés	<b>3,04</b>	,99	<b>3,06</b>	1,15
Konfliktus	<b>3,76</b>	,93	<b>3,81</b>	1,05
Személyes kapcsolat	<b>2,96</b>	1,06	<b>3,05</b>	1,22

3. táblázat: A vállalkozás vevő-szállító kapcsolatainak értékelése kapcsolati mutatók alapján

(Forrás: saját vizsgálat eredménye alapján)

### 3.3 A vállalkozás üzleti kapcsolatainak hatása a teljesítményre a termelők megítélése szerint

Az üzleti kapcsolatok minőségén túl, arra vonatkozó kérdéseket tettem fel a termelőknek, hogy ítélik meg, hogy milyen mértékben járul hozzá a legfontosabb vevő és legfontosabb szállító kapcsolataik a teljesítményük növekedéséhez. A teljesítmény növekedést a következő tényezőkkel mértem: költség csökkenés, hibás teljesítések csökkenése, éves forgalom növekedése, elfogadható jövedelmezőség biztosítása, stabilabb áron történő értékesítés és a piaci versenyelőny. Az értékelés ebben az esetben is 5 fokozatú Likert skálán kellett értékelniük az állításokat, ahol az 1-es azt jelentette, hogy egyáltalán nem járul hozzá az üzleti kapcsolatuk a teljesítményük fokozásához, míg az 5-ös a nagymértékben történő hozzájárulás. A válaszok átlagos eredményét a 4. táblázatban mutatom be, amelynek alapján egyértelműen megállapítható, hogy a termelők úgy ítélik meg, hogy a szállító kapcsolatuk nagymértékben hozzájárul az elfogadható jövedelmezőségük biztosításához (3,57), a költségük és a hibás teljesítések csökkenéséhez (3,40; 3,38). A költség csökkenés egyik oka, a szállító által kínált kedvezmény (pl. skontó) lehet, az elfogadható jövedelmezőséget és a hibás teljesítés csökkenését pedig a szállító által nyújtott szaktanácsadás biztosíthatja. A termelők úgy értékelték, hogy a legfontosabb vevő kapcsolatuk a legnagyobb mértékben (3,53) az elfogadható jövedelmezőséghez és a stabilabb áron történő értékesítéshez (3,47) járul hozzá, legkisebb mértékben (2,72) pedig a költségük csökkenésében van szerepe. Összességében megállapítható, hogy a termelők úgy ítélik meg, hogy a legfontosabb szállító kapcsolatuk nagyobb mértékben támogatja teljesítményüket, mint legfontosabb vevő kapcsolataik.

Teljesítményt meghatározó tényezők	Vevői kapcsolat hozzájárulása a teljesítményhez		Szállítói kapcsolat hozzájárulása a teljesítményhez	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Költség csökkenés	<b>2,72</b>	1,14	<b>3,40</b>	1,04
Hibás teljesítések csökkenése	<b>2,98</b>	1,10	<b>3,38</b>	1,11

Éves forgalom növekedés	<b>3,19</b>	1,23	<b>3,16</b>	1,19
Elfogadható jövedelmezőség biztosítása	<b>3,53</b>	1,04	<b>3,57</b>	1,01
Stabilabb áron történő értékesítés	<b>3,47</b>	1,07	<b>3,32</b>	1,13
Versenyelőny	<b>2,94</b>	1,13	<b>2,89</b>	1,16

4. táblázat: A vevő-szállító kapcsolatok hozzájárulása a teljesítményhez a termelők értékelése alapján

(Forrás: saját vizsgálat eredménye alapján)

### 3.4 A vállalkozás üzleti kapcsolatának minősége és a vállalkozás teljesítménye közötti kapcsolat

A vállalkozások döntő többsége úgy ítélte meg, hogy üzleti kapcsolataik hatással vannak teljesítményükre, ezért a továbbiakban azt vizsgáltam, hogy az üzleti kapcsolatuk minősége statisztikailag is igazolhatóan hatással van-e a vállalkozásuk teljesítményére, és ha igen, akkor milyen mértékben változtatja meg azt. Ezek alapján fogalmaztam meg hipotéziseimet.

*H1: a vállalkozás és a vevő közötti kapcsolat minősége hatással van a vállalkozás teljesítményére.*

Vizsgálatom azon a feltételezésen alapult, hogy a vállalkozás és a vevője közötti jó kapcsolat fokozza a vállalkozás teljesítményét. Ennek bizonyítása érdekében először azt vizsgáltam, hogy a mintákban szereplő vállalkozások és vevői kör esetében valóban kimutatható-e a teljesítmény változása a kapcsolat minősége függvényében. Elemzésem során a vállalkozások válaszait a kapcsolati minőség és a teljesítmény esetében is átlagoltam, így alkotva egységes képet véleményükről. Az üzleti kapcsolat minősége és a vállalkozás teljesítménye közötti kapcsolatot korrelációs elemzéssel vizsgáltam. A vizsgálat eredményeként elmondható, hogy a két változó között szignifikáns korrelációs kapcsolat van, a korreláció mértéke 0,66 (p-érték: 0.00) (5. táblázat).

	Vevői kapcsolat minősége átlag
<b>Vevői kapcsolat teljesítménye átlag</b>	
Pearson Correlation	,66
Sig. (2-tailed)	,00
N	236

5. táblázat: Korrelációs elemzés eredménye a termelő-vevő kapcsolatára vonatkozóan

(Forrás: saját vizsgálat eredménye alapján)

Mivel ezen két változó között kapcsolatot állapítottam meg, így következő lépésben lineáris regresszió segítségével azt is megvizsgáltam, hogy a vevő és a vállalkozás közötti kapcsolat minősége hogyan hat a vállalkozás teljesítményére. Eredményül azt kaptam, hogy **ha a kapcsolat minősége egy ponttal erősebb, akkor az a teljesítmény átlagos értékét átlagosan 0.846 ponttal növeli meg.**

Tehát az eredmények alapján elmondható:

- A termelő és a vevő kapcsolatok minősége pozitív hatással van a termelő teljesítményére
- A termelő és a vevő közötti szoros kapcsolat pozitív hatással van, tehát fokozza a vállalkozás teljesítményét.

H2: A vállalkozás és a szállító közötti kapcsolat minősége hatással van a vállalkozás teljesítményére

A következő lépésben a vállalkozás szállítói kapcsolata és a vállalkozás teljesítménye közötti összefüggést vizsgáltam. Ebben az esetben is abból a feltételezésből indultam ki, hogy a szállítóval kialakított jó kapcsolat fokozza a termelő teljesítményét, melynek bizonyítása érdekében ismét korrelációs elemzést végeztem. Az eredményből arra a következtetésre jutottam, hogy a szállító-termelő kapcsolatának minősége és a teljesítmény között szignifikáns korrelációs kapcsolat áll fent, a korreláció mértéke 0,67 (p-érték: 0.00) (6. táblázat).

	Szállító kapcsolat minősége átlag
Szállító kapcsolat teljesítménye átlag	,67
Pearson Correlation	,00
Sig. (2-tailed)	236
N	

6. táblázat: Korrelációs elemzés eredménye a termelő-szállító kapcsolatra vonatkozóan

(Forrás: saját vizsgálat eredménye alapján)

Arra a kérdésre, hogy hogyan hat az üzleti kapcsolat minősége a vállalkozás teljesítményére a lineáris regresszió elvégzésével kaptam meg a választ. Az eredmény alapján megállapítható, hogy **ha a kapcsolat minősége egy ponttal erősebb, akkor az a teljesítmény átlagos értékét átlagosan 0.854 ponttal növeli meg.** Az eredmények alapján a következőket állapítottam meg:

- A termelő szállító közötti pozitív kapcsolat hatással van a vállalkozás teljesítményére
- A termelő szállító közötti szoros kapcsolat növeli a vállalkozás teljesítményét.

#### 4. Következtetések, javaslatok

AZ ellátási lánc teljesítménymérésének nincs általánosan elfogadott rendszere. Mivel a teljesítménymérés eszköztárának tekintetében „korántsem beszélhetünk integrált, s az üzleti kapcsolatok kezelését, fejlesztését egyértelműen támogató megoldások széles körű elterjedéséről” ezért az üzleti kapcsolatok értékelése komoly akadályokba ütközik [18].

A tanulmány célja az volt, hogy a vevő-szállító kapcsolatot értékeljem, illetve a teljesítménnyel való összefüggését vizsgáljam egy meghatározott gazdasági területen működő termelő vállalkozásoknál. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a termelő és a vevő - szállító közötti kapcsolati minőség hatással van a kapcsolati teljesítményre, oly módon, hogyha ez a kapcsolat kellően szoros, akkor fokozza a vállalkozás teljesítményét.

A szakirodalmi kutatások és saját eredményeim alapján hangsúlyozom a teljesítménymérés jelentőségét, amely irányt mutat a lánc szereplőinek, mely területeken nyílik több lehetőség és melyek azok, amelyekkel problémájuk adódhat. Mivel a szereplők közötti üzleti kapcsolat meghatározza a partnerek teljesítményét, így az ellátási lánc teljesítménymérése kapcsolati oldalról indokolt és a jövőben központi részét kell képeznie a teljesítménymérési rendszernek.

## Hivatkozások

- [1] Beamon, B. M. (1999) *"Measuring supply chain performance"*, International Journal of Operations & Production Management 19 (3): 275-292.  
<http://dx.doi.org/10.1108/01443579910249714>
- [2] Bódi-Schubert, A. (2010) *"Az üzleti kapcsolatok sikerének vizsgálata a kapcsolatban jelentkező kritikus események segítségével"*. PhD-disszertációtervezet, BCE, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola, Budapest.
- [3] Duffy, R., Fearne, A. (2004) *"The Impact of Supply Chain Partnerships on Supplier Performance"*, The International Journal of Logistics Management, Vol. 15 Iss: 1, pp.57 - 72
- [4] Fynes, B., Chris Voss, (2002) *"The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance"*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 Iss: 6, pp.589 - 613
- [5] Fynes, B., de Búrca, S., & Marshall, D. (2004) *"Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance"*. Journal of Purchasing and Supply Management , 10 (4 - 5 SPEC. ISS.), 179 – 190. doi:10.1016/j.pursup.2004.11.003 Hua, S. (2013). Supply Chain Perspective and Issues in China.
- [6] Gelei, A., Dobos, I., Kovács, E. (2010): *"Üzleti kapcsolatok modellezése"* Közgazdasági Szemle, LVII. évf., 2010. július-augusztus
- [7] Gunasekaran, A. – Kobu, B. (2007): *"Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature"* (1995–2004) for research and applications. International Journal of Production Research, 45 (12), 2819–2840.
- [8] Håkansson, H. (1982). *"International marketing and purchasing of industrial good – An interaction approach"*. London: John Wiley & Sons Ltd.
- [10] Hennig-Thurau, t., – Gwinner, K. P. – Gremler, D. D. (2002): *"Understanding relationship marketing outcomes"*, Journal of Service Research, Vol. 4, February, pp. 230-47.
- [11] Mohr, J. – Spekman, R. (1994): *Characteristics of Partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and Conflict Resolution techniques*; Strategic Management Journal,

- [12] Narasimhan, R. – Jayaram, J. (1998) *“Causal linkages in supply chain management: An exploratory study of North American manufacturing firms”*, Decision Sciences, 29, 3, 579-605.
- [13] Novack, R. A. – C. J. Langley – L. M. Rinehart (1995): *“Creating Logistics Value, Oak Book, IL: Council of Logistics Management.”*
- [14] Naude', P. and Buttle, F. (2000), *“Assessing relationship quality”*, Industrial Marketing Management, Vol. 29 No. 4, pp. 351-61.
- [15] Neely, A.D., Mike Gregory and Ken Platts (1995) *“Performance measurement system design A literature review and research agenda”*, International Journal of Operations & Production Management Vol. 25 No. 12, 2005 pp. 1228-1263 IJOPM Volume 15 Issue 4, pp. 80-116
- [16] Parsons, A. (2002) *“What Determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation from the Buyer's Perspective,”* Journal of Supply Chain Management , 38, (2), pp. 4-12
- [17] Tari, E. (1996) *„Vállalati stratégiai szövetségek”*, Közgazdasági Szemle XLIII. évf. április pp. 363-380
- [18] Wimmer, Á. (2004) *„Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában”* Versenyben a világgal 2004 – 2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 10. sz. műhelytanulmány